



# POUR UNE PERSPECTIVE EN SIC DU CONCEPT DE FORMES ORGANISATIONNELLES

Alain van Cuyck

## ► To cite this version:

Alain van Cuyck. POUR UNE PERSPECTIVE EN SIC DU CONCEPT DE FORMES ORGANISATIONNELLES. colloque international “ pratiques et usages organisationnels des sciences de l’information et de la communication ”, Université Rennes 2, 7-8 et 9 septembre 2006, Sep 2006, France. pp.240-247. sic\_00494631

**HAL Id: sic\_00494631**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00494631](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00494631)**

Submitted on 23 Jun 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Alain van Cuyck**  
[vancuyck@univ-lyon3.fr](mailto:vancuyck@univ-lyon3.fr)

## **POUR UNE PERSPECTIVE EN SIC DU CONCEPT DE FORMES ORGANISATIONNELLES**

*« Toute mon entreprise scientifique s'inspire en effet de la conviction que l'on ne peut saisir la logique la plus profonde du monde social qu'à condition de s'immerger dans la particularité d'une réalité empirique, historiquement située et datée, mais pour la construire comme « cas particulier du possible », selon le mot de Gaston Bachelard, c'est-à-dire comme un cas de figure dans un univers fini de configurations possibles ».*

*Bourdieu, raisons pratiques, p.16*

### **Introduction : de l'émergence du concept de forme organisationnelle**

Si l'on s'intéresse au concept de forme organisationnelle et à la question de l'émergence de nouvelles formes hybrides en terme d'organisation on tombe assez rapidement au niveau de la littérature scientifique sur des considérations relevant des sciences économiques, juridiques ou de gestion, avec notamment l'émergence en économie de la notion de coût de transaction qui prédéterminerait de manière efficiente les formes organisationnelles des firmes selon que les organisations internalisent ou externalisent certaines fonctions liées à leur activité.

Face à la mutation et aux changements rapides des cadres structurant les organisations (dérégulation et dérèglementation économique et juridique, fin des monopoles, capitalisation par actions et privatisation, mais également des marchés – construction européenne, mondialisation, délocalisations, concurrence mondiale, les firmes sont soumises à des logiques de restructurations profondes et de changements rapides, qui sont le plus souvent décidé à leur plus haut niveau hiérarchique, telle que dernièrement les questions du fusion EDF Suez ou bien encore ARCELOR Mittal.

Tout ces facteurs font que face à ce que l'on a l'habitude de dénommer un environnement instable, les organisations sont soumises à des phénomènes de déstructuration-restructuration rapides, liés à la fois à la mondialisation des marchés et aux changements d'échelle, mais également à l'émergence d'une réticularité des marchés financiers, des réseaux de transports et d'information qui démultiplie les logiques de flux, d'opportunités stratégiques, et qui favorise de manière paradoxale des logiques de concentrations et de délocalisation et des logiques d'économie d'échelle, face à une économie mutante.

Toutefois si ce phénomène semble effectivement lié à une certaine contemporanéité qui accélère les processus de transformation et de mutation, la notion même de forme organisationnelle mérite d'être pensée au delà des conceptions très juridiques (formes juridiques et contractuelles de l'entreprise), économique (notion de coût de transaction et efficience organisationnelle visant à une économie de la production et de l'organisation) – qui n'est ni plus ni moins que l'inscription moderne des visées tayloriennes des sciences de l'organisation – et de celle de marché – influence de la concurrence, fixation des prix, comportement des consommateurs, influence des

marchés financiers et des formes capitalistiques modernes. Aussi voit-on apparaître au delà des logiques de marché liées aux formes externes et aux logiques de hiérarchie (formes internes) basée sur le modèle de Williamson<sup>1</sup> tout un courant qui revendique un troisième niveau structurant : celui des réseaux.

« Le dedans et le dehors se distinguent désormais clairement et directement par ce qu'ils ont toujours été : des rapports entre des groupes d'acteurs »<sup>2</sup>.

Certes les facteurs juridiques, économiques et de gestion sont des facteurs inaliénables en terme d'impact sur les formes organisationnelles, mais le concept même de forme, et de forme organisationnelle, ne semble pas lui même être l'objet d'une approche plus approfondie, peut-être à cause de la résultante d'une division des processus institutionnels des connaissances qui font que chaque science a déterminé son propre focus d'analyse, de problématique et finalement de positionnement (positio) dans le champ d'analyse et d'objectivisation de processus émergents.

Or la notion même de forme, et plus encore de forme organisationnelle – et non pas de forme liée aux firmes – qui est effectivement beaucoup plus restrictif - mérite que l'on approfondisse ce concept d'autant que des perspectives liées à la notion même d'information, de gestalt, de représentation cognitive – de cadre, de logique d'action et d'acteur, de symbolisme et de formes institutionnelles –mérite que l'on mette en perspective cette notion de forme organisationnelle dans une perspective informationnelle, communicationnelle et organisationnelle. De fait si dans les théories économiques le facteur anthropologique et social semble être masqué par des références sensibles aux notions de jeu, de coûts de transaction, de rationalité limitée et de stratégie d'acteurs, il est clair que ce cadre de pensée et de réflexion ne s'inscrit pas dans une dimension anthropologique et que l'homme n'est pas lui même le centre de la réflexion.

Aussi peut –on repenser et recadrer la réflexion de la mutation des formes dans une perspective qui engloberait l'histoire et la culture car nous sommes dans une configuration extrêmement spécifique de notre histoire et, pour reprendre l'expression de Paul Valéry « nous civilisations, savons que nous sommes mortelles »<sup>3</sup>. Toute forme spécifique n'est qu'une forme particulière amenée à la fois à évoluer et à changer malgré les apparentes stabilités liées aux ontogénèses et phylogénèses ou histoire collective et histoire individuelle dans une perspective sociale.

Certes si il y a bien des invariants en terme de formes juridiques, en terme d'économie d'échelle, en terme de rationalité possible adapté aux hommes (management) et aux structures (gestion), il n'en reste pas moins qu'à l'analyse c'est à la spécificité de nombreuses formes organisationnelles que l'on a à faire (un journal télévisé est une forme organisationnelle, un bar est une forme organisationnelle, un théâtre, une salle de cours, un tribunal, un conseil d'administration, une boulangerie ....) sont autant de formes organisationnelles spécifiques et le fondement même de la

---

<sup>1</sup> On consultera avec profit l'article de NEAU Jean-Michel, Cnam, fiches de lecture du livre « les nouvelles formes organisationnelles, études cordonnées par Michel Rainelli, Jean Luc Gaffard, Alain Asquin, éditions economica, 1995, [http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/rainelli\\_etc.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/rainelli_etc.html)

<sup>2</sup> Jean Pierre Escoffier, Forces et limites des "réseaux" en politique et ailleurs, [http://www.passerelleco.info/article.php3?id\\_article=468#nb1-4](http://www.passerelleco.info/article.php3?id_article=468#nb1-4)

<sup>3</sup> Paul Valéry, la crise de l'esprit, 1919.

forme organisationnelle ne semble pas uniquement relever de formes juridiques ou économiques mais bien aussi de logiques d'action, d'acteurs et d'actant, de dispositifs sémiotiques, de construit culturels et sociaux, de dispositifs communicationnels, et de champs qui font que l'on ne peut ignorer dans la mise en perspective du concept de forme organisationnelle la notion de formes physiques, matérielles, symboliques, des espace de mise en scène et de scénarisation, des dispositifs d'interaction et transactions, des logiques d'acteurs, des niveaux de formalisation qui font que le niveau des formes organisationnelles est un processus extrêmement complexe à analyser et qu'à quelque niveau de la matière et de la physique que l'on se situe une forme est toujours la résultante de la complexité structurante de différentes logiques dynamiques en interaction en en organisation face à un environnement porteur. (Le texte et le contexte).

C'est donc sous l'angle des SIC, mais également des perspectives structuralistes, systémiques et complexes que nous nous proposons de visiter le concept même de formes organisationnelles invoqué en France et dans le champs des SIC notamment par Christian le Moëne.

### **1/ Formes et in-formation**

*« L'information forme l'organisation qui la forme. »*

*Jean Louis Le moigne<sup>4</sup>*

Dans une perspective des Sic deux concepts importants sont incontournables, la notion de « gestalt » et la notion d'information qui on le verra n'est pas sans rapport avec le premier.

#### A/ gestalt organisationnelle

La psychologie de la forme est la première à s'être très tôt intéressée à la notion de formes en psychologie, tout en se démarquant du modèle purement behavioriste du schéma linéaire stimuli-réponse. Une gestalt est une forme purement organisationnelle, particulière qui donne lieu à un modèle générique ou pattern qui caractériserait certaine classe d'objets. Ainsi parmi toutes les innombrables tables uniques et spécifiques, différentes les unes des autres il existerait un pattern générique « table » qui permettrait à partir de quelques caractéristiques bien essentielles de distinguer d'autres types d'objet et qui n'en ferait pas partie. La gestalt psychologie insistera sur cette psychologie des formes se démarquant ainsi fortement de la psychologie purement behavioriste centrée elle sur le mode stimuli réponse mécanique, en privilégiant la totalité formée par les éléments contrairement à une approche analytique « le tout est supérieur à la forme des parties » ou la forme ne dépend pas seulement des éléments qui le composent mais de la nature globale et organisée des relations existant entre ces éléments. Autrement dit un plateau et quatre pieds ne forment pas à eux seuls une table, mais pour qu'il y ait table faut-il encore que les pieds supportent le plateau et crée une forme organisationnelle spécifique. Autrement faut-il encore que les divers éléments composant un ensemble soit structuré par des lois spécifiques de combinaisons conférant à l'ensemble des propriétés particulières que n'auraient pas les éléments isolés les uns des autres. En ce sens la gestalt psychologie annonçait déjà les dimensions structuralistes et systémiques. Il est également important de constater que dans la production de sens généré par les patterns nous accédons à une dimension symbolique en delà de la dimension purement physique. Lorsque j'écris ou je dis le mot table le signifiant existe de façon

---

<sup>4</sup> Jean Louis le Moigne, Vincent Defourny, Dire l'entreprise c'est la modéliser dans sa complexité, Revue communication et organisation, N° 4 nov. 93, p.126.

indépendante du niveau signifié et existe sur le plan de la réalité symbolique. Autrement dit il existe deux niveaux par rapport aux formes organisationnelles : un niveau purement physique et matériel relevant des dispositifs techniques (les tables de travail dans une classe par exemple) et un niveau purement symbolique qui relève des actes de langage et d'écriture et qui permettent de dire et signifier, de communiquer et d'agir – notamment par les dispositifs de coordination et de coopération – Bien entendu ces deux dimensions ne sont pas complètement dénuée de relations mais relève des deux dimensions topiques et symboliques du monde matériel et physique et des dispositifs matériels et techniques et celui des concepts et des modèles (patterns) des modes et des normes, des règles et des idées qui relève de la dimension des idées et des représentations - Korzybski « la carte n'est pas le territoire »<sup>5</sup>. Ce niveau relève des appareillages symboliques des organisations, qui catégorisent, pensent et organisent les dispositifs matériels, techniques, sociaux et humains. La fonction d'« enrôlement » transforme notamment les acteurs sociaux en agents spécifiques des champs organisationnels leur conférant des dimensions symboliques et identitaires agissant au sein de dispositifs techniques et matériels – agent hospitalier, mécanicien, comptable, architecte, enseignant - autant de termes symboliques caractérisant des formes spécifiques d'action humaines à l'intérieur de champs organisationnels qui secrètent eux-mêmes les formes humaines d'action insérés en leur sein. Cette dimension, toujours symbolique, est prise dans le contexte des relations sociales, des dispositifs de légitimation symboliques, d'accès aux ressources qui en constituent la face visible et lisible des formes. L'organisation est toujours dans ce sens un « fait total social »<sup>6</sup>, pour reprendre l'expression de Mauss et ne peut être appréhendée qu'en articulant niveau matériel et physique à une dimension symbolique et culturelle. La sociologie de l'organisation et les différentes formes sociales organisationnelles ne peuvent se concevoir que par rapport à un champ social de rapport de forces matérielles et symboliques dans un espace politique et social reproduisant et actant ainsi l'espace même de production sociale de l'organisation.

L'organisation est ainsi la résultante de cadres relationnels agissant de manière polymorphiques qu'il s'agisse de logiques techniques, politiques, salariales, actionnaires, juridiques, législatives, architecturales, symboliques ou le tout est toujours différent de la somme de ses parties dans un équilibre dynamique sans cesse en déséquilibre et ou il faut pour maintenir les formes organisationnelles en permanence des flux et des changements pour conserver la stabilité des systèmes. Ainsi les nouvelles formes organisationnelles – du travail – des dispositifs – des marchés ne sont que la résultante des flux dynamiques qui traversent les systèmes sociaux productifs et qui tout en continuant à modifier leurs formes créent une continuité et une reproduction des téléologies organisationnelles. Bien sur on assiste à de nouvelles formes organisationnelles – je pense par exemple au titre d'un article de deux chercheurs québécois :<sup>7</sup> La télémédecine et la transformation des formes organisationnelles de l'hôpital – mais l'emprunt à de nouvelles technologies modernes et symboliques ne modifie pas radicalement le champ de l'action qui reste fondamentalement celui de la discipline – la médecine - que ces nouvelles formes d'action tendent finalement à reproduire et à actualiser de façon moderne.

---

<sup>5</sup> Korzybski Alfred, Une carte n'est pas le territoire, prolégomènes aux systèmes non-aristotéliens et à la sémantique générale, le Rôle du langage dans le processus perceptuel, Edit. L'éclat, Nouvelle édition, 2001.

<sup>6</sup> Le fait social total ressort comme « un point de vue sur la réalité sociale conçue comme une totalité dynamique au sein de laquelle se meuvent... les choses et les hommes « mêlés ». Bruno Karsenti, *Marcel Mauss. Le fait social total*, Presses Universitaires de France, Collection « Philosophies », 1994.

<sup>7</sup> Claude Sicotte; Pascale Lehoux, La télémédecine et la transformation des formes organisationnelles de l'hôpital, Presses de Université de Montréal, 2005, chap 8; pp.: 163-184.

Ainsi l'apparition de nouvelles formes symboliques monétaires qui passe de la monnaie étalon – à la monnaie électronique constitue bien de nouvelles formes organisationnelles modifiant intrinsèquement les formes organisationnelles –et les structures financières (numérisation rapide et croissante des réseaux financiers, transactions numériques, paiement électronique) mais tout en continuant à reproduire de façon inéluctables les logiques marchandes et financières. Il y a donc toujours de l'ancien dans le nouveau et pour reprendre l'expression d'Edgar Morin « ce n'est jamais révolutionnaire mais toujours révolutionnant ». Einstein a radicalement transformé par ses idées le champ de la physique, mais l'a renforcé symboliquement.

### B/ L'information

*« Le potier informe la terre glaise »*

*Aristote*

Si lorsque de manière contemporaine on évoque la notion d'information on sous –entend de façon presque quasi systématiquement de manière implicite et dans le langage courant l'information sur ou à propos. Or on occulte trop souvent la seconde notion évoquée notamment par Aristote de mise en forme - in formare - dont on a malheureusement perdu un peu le sens en faisant de l'information une réduction à la dimension symbolique du signifié et en occultant la dimension matérielle du signifiant. Dans la perspective aristotélécienne l'information prend bien ces deux sens : à la fois une information sur et donc tout ce que l'on peut dire sur un objet une idée... mais également une information de qui constitue en quelque sorte le pattern et la forme matérielle de l'objet.

« Le potier informe la terre glaise », dit Aristote c'est-à-dire lui donne une forme à partir justement de l'informe – c'est-à-dire qui n'a pas de forme - le chaos de la matière argile - qui n'a justement pas de formes structurantes. Or c'est justement ce second niveau de l'information qu'il me semble important aujourd'hui important de réintroduire pour une dimension réflexive de la notion de formes organisationnelles. L'information n'est pas seulement ce que l'on sait de, ou à propos de quoi on parle (la carte), l'information c'est aussi et surtout la résultante de ce qui donne forme à un objet et qui s'incarne dans la dimension topique et physique de l'espace (le territoire). Un atelier, un supermarché, un théâtre un hôpital sont des formes organisationnelles, mais également et surtout des formes informationnelles, au double sens de leurs existence inscrits dans l'espace topique d'actants - mais également dans l'espace symbolique du langage et des représentations et qui permet d'en avoir conscience – et nous nous situons là du côté des acteurs et du symbolique. Dans cette perspective toute forme organisationnelle est nécessairement une forme informationnelle, mais à elle seule l'information n'est pas l'organisation et inversement.

A ce stade de l'exposé il me semble important de revenir sur la figure essentielle de la notion de forme et d'informe : le potier, à partir de la terre glaise informe le vase. Ce n'est pas une pure création le potier n'a pas créé la terre glaise, mais par son acte il façonne ce matériau et lui donne une forme. Ce n'est en aucun cas un pur acte de création ex-nihilo mais un acte de transformation spécifique – il génère une forme particulière qui sera le vase, autrement dit il donne une forme spécifique unique et organisée à partir d'une matière informe et viens donc de créer un objet informé – A partir d'un état entropique – la matière glaise informe – le potier l'a informé et lui a donné une forme – c'est à dire crée un état radicalement différent du premier état et à donc crée un état pratiquement opposé c'est-à-dire de la néguentropie. L'information est justement ce processus qui permet de donner forme et de formaliser et de générer des processus de sélection et

de différenciation au sein du monde matériel et physique. « L'information ce n'est ni la matière ni l'énergie, c'est l'information » disait Norbert Wiener à une époque où Boulding déclarait à l'Académie des sciences des Etats unis, « après la matière et l'énergie, l'information est la troisième dimension physique de l'univers ». on a trop oublié cet ancrage historique de la notion d'information pour ne pas y revenir et que tout objet ou système vivant ou organisationnel est fondamentalement généré par des processus informationnels que ce soit le corps humain, un briquet, une salle de cours, et que les formes organisationnelles sont obligatoirement et forcément des formes structurées et concernées par la notion même d'information. Le processus d'information est dans ce sens un processus de sélection dans le monde des possibles, un processus de sélection, de bifurcation qui finalement donne forme à l'informe tout en opérant des sélections à partir des possibles – rien n'étant finalement joué d'avance a priori – mais réduisant l'espace des possibles à des formes particulières et spécifiques. Dans l'histoire de l'humanité rien n'autorisait à prévoir l'émergence de techniques particulières telles que l'avion ou d'internet mais ces techniques se sont développées à partir de processus spécifiques de sélection, de bifurcation, mais également d'organisation – ou de ce que Edgar Morin appelle le *computo*, c'est-à-dire l'incroyable capacité qu'à l'esprit humain d'associer et d'assembler pour générer de nouveaux dispositifs et de nouvelles formes organisationnelles, capacité déjà présente chez les grands singes puisque l'on sait aujourd'hui que les chimpanzés par exemple sont capable d'associer des objets naturels pour en faire des outils. Mais en deçà de l'intelligence humaine ou animale tout le processus du vivant est lui même la résultante de processus de formes organisationnelles depuis la feuille au système solaire et il serait dommage de réduire cette notion de forme organisationnelle à une conception monologique qui ne serait que juridique ou économique – plaçant ici pour un élargissement considérable de la notion de forme organisationnelle.

Forme et information, à laquelle il convient de rajouter le terme de structures – qui par définition sont les lois de composition internes - sont donc des notions extrêmement complémentaires qu'il s'agit d'articuler ensemble pour mieux appréhender le fondement même des formes organisationnelles.

## **2. Morphogénèse et stabilité des formes - Structures structurées et structures structurantes**

### **A/ morphogénèse**

Si l'on parle de nouvelles formes organisationnelles c'est qu'effectivement elles sont censées s'opposer à d'anciennes formes plus stables. Or à l'échelle historique force est de constater la prééminence de la dimension génésique de formes sans cesse en mouvement et actualisation. Une sémio-dynamique organisationnelle dans des espaces signifiant et des espaces signifiés qui crée ce que Bourdieu appelle des champs de possibilités stratégiques, c'est-à-dire un espace jamais fini, en construction, mais non en construction aléatoire ou indéterminé mais un espace en configuration stratégique se recomposant en fonction des rapports de forces, des positions dominantes et des opportunités stratégiques mises en oeuvre dans un champ donné. Il est également à noter qu'il y a une espèce de guerre des formes à l'intérieur même des espaces sociaux une forme en chassant une autre – tel est le cas des modes au point de vue vestimentaires, mais également des paradigmes au point de vue scientifique, des modes de production et d'organisation en ce qui nous concerne, des modes de distribution (de la petite épicerie à

l'hypermarché ou bien encore du pompiste au concept de self distribution qui sont des mutations de formes économiques, productives, techniques sociales mais aussi et surtout comportementales. Mais en même temps on trouve une certaine stabilité des formes dans le temps. La boulangerie existe depuis des centaines d'années, la viticulture même si elle s'est modifiée existe en France depuis l'introduction de la vigne par les romains, l'école républicaine depuis Jules Ferry, l'université depuis le moyen âge, quand à l'Eglise elle subsiste depuis plus de deux millénaires.

D'une certaine façon les formes qui subsistent sont celles qui sont les mieux adaptés non pas à l'environnement global mais à la survie de leur espèce et à leur mutation avec les stratégies propres à leur logique d'adaptation, de développement ou d'émergence. Ce n'est pas l'environnement seul qui crée l'adaptation des espèces et des formes mais ce sont les relations espèces / environnement qui crée ou non des opportunités stratégiques de formes. Un même environnement - biotope – crée en fait une multitude de formes vivantes et organisationnelles différentes avec des stratégies et des formes complètement différentes et polymorphes. Nous ne sommes pas dans un déterminisme environnemental, mais la création de formes passe par les multiples possibles de stratégies environnementales qui sous tendent également la cohabitation sinon la cohérence des différentes formes entre elles, chaque forme agissant en quelque sorte sur ses voisines.

#### B/ stabilité : formes, formats et formalisation.

Malgré les changements et les innovations les formes sociales et organisationnelles tendent aussi à se stabiliser et à se reproduire mais aussi à s'agréger et à s'unifier. Dès lors les formes organisationnelles se différencient de l'environnement et se crée une id-entité qui leur confère un espace privilégié particulier, notamment par des stratégies de clôture / ouverture qui permettent de réguler les échanges avec l'extérieur. . Dans cette perspective une forme pour pouvoir se maintenir en équilibre doit pouvoir assurer une certaine stabilité si elle veut perdurer et produire des mécanismes d'homéostasie (même état), et des phénomènes de régulation sont en oeuvre pour assurer à la forme sa continuité et notamment des processus de codage et décodage qui en transmettant des informations activent des réponses par des processus d'action. Comme le remarquait déjà Simon «On accroît l'efficacité des communications en communiquant un grand nombre d'informations avec relativement peu de symboles. Un exemple est donné par le dessin d'exécution qui fournit un plan commun établi dans le plus grand détail. Le dessin d'exécution emploie un langage précautionneusement défini et hautement élaboré ou un ensemble de conventions symboliques et verbales. A cause de son langage normalisé il peut convoier de grandes quantités d'informations. On constate la même recherche de normalisation du langage dans les systèmes comptables et tous les autres systèmes de rapport ayant à employer des données numériques. Les langages techniques ont des significations communes et définies pour les membres d'une organisation. Ainsi le code, la norme permet de donner une réponse appropriée à une situation satisfaisante et à donner une réponse appropriée pour faire face à l'incertitude et réduire l'incertitude à travers l'évocation de schéma.»<sup>8</sup>.

Il y a donc une tendance à formaliser, formater, procéduriser, inévitable au sein des organisations et l'espace organisationnel est forcément un espace conventionnel. Mais par ailleurs les organisations doivent elles même s'adapter aux conditions de changement de l'environnement et de fait devenir stratégique et être capable de s'auto-organiser (2<sup>nd</sup>e cybernétique) et donc être capable de générer ses

---

<sup>8</sup> MARCH J-G, SIMON H-A, Les organisations, Dunod, coll. Systémique, Paris, 1964, p.159.



propres changements qui sont également des changements de formes (techniques, managériales, financières, de niche de marché, de positionnement) ce qui engage les entreprises dans une dimension où la stabilité des formes n'est plus la garantie de la survie et de la stabilité mais où les formes organisationnelles se déploient de plus en plus dans des espaces stratégiques et donc impliquant des changements. Dans cette perspective les formes modernes d'organisation devront pour pouvoir assurer leur changement tout en conservant un équilibre dynamique trouver des solutions pour concilier les perspectives homéostasiques et les perspectives stratégiques et ce n'est pas un hasard si le modèle de veille informationnelle, d'organisation apprenante, de flexibilité apparaissent dans un contexte où avec la mondialisation l'espace des possibles stratégiques est considérablement reconfiguré et où les formes planificatrices se transforment en action stratégique. Alvin Toffler faisait remarquer bien à propos que l'économie russe des années vingt était une économie pré-cybernétique. Conceptuellement la théorie de l'information et la cybernétique et plus encore la cybernétique de second ordre nous font rentrer dans un monde stratégique, un monde en genèse c'est-à-dire un monde se déployant dans un ensemble de possibles, un monde où l'information et la capacité à traiter ces informations deviennent et constituent des avantages compétitifs, de la même façon que la machine à vapeur a constitué l'émergence du modèle industriel de production de masse au XIX<sup>e</sup> siècle. Au paradigme mécanique du XX<sup>e</sup> siècle qui a engendré des formes de massification est en train de se substituer des formes informationnelles computationnelles et électroniques dans un monde qui peut devenir le meilleur et le pire mais qui inéluctablement ne sera plus le même monde, tout en l'étant quand même.

### **3. Formes organisationnelles et mises en espace**

*« Les agents créent l'espace et l'espace n'existe en quelque sorte que pour les agents et les relations objectives entre les agents qui s'y trouvent ».*

Bourdieu, Les usages sociaux de la science, pour une sociologie clinique du champ scientifique p. 16.

Fondamentalement une forme organisationnelle se déploie dans un espace temps spécifique et culturel – dans le cas des formes sociales – et donnent lieu à une mise en forme dans l'espace. Cet espace est par définition un espace relationnel, mais également un espace stratégique où se déploient et s'organisent les différentes formes du possible, y compris les utopies, à priori qui peuvent finir par leur force performatives s'incarner dans le champ topique des possibles. Pour qu'une forme organisationnelle s'impose elle peut soit surgir de la réalité imprévisible des événements (découverte de la pénicilline de Fleming par exemple) soit s'imposer comme figure imaginaire et projective et stratégique comme c'est le cas pour la possible fusion Arcelor Mittal. Tant que la fusion n'est pas faite elle est dans le monde des possibles, de manière potentielle mais non incarnée dans le réel avec des stratégies de luttes entre acteurs économiques (actionnaires) décisionnaires (staffs managériaux), sociaux (salariés et syndicats) et politiques (Europe, premier ministre, ministre de l'économie) qui font que la résultante se situe dans un espace de jeu – où la genèse finale prend forme mais où rien n'est joué d'avance au fur et à mesure que se déploie la temporalité chronologique. Dans ce sens les formes organisationnelles sont aussi des formes de rapport de forces symboliques qui se déploient dans un espace de traduction sociale et de position des acteurs dans ce champ mais aussi de luttes symboliques et de champ spécifiques la résultante de ces rapports produisant des espaces et des formes organisationnelles spécifiques. Dans ces rapports de forces certaines formes peuvent disparaître en écartant des possibilités de choix – comme par exemple dans le cas d'Arcelor Mittal où l'on a écarté progressivement l'alliance avec l'entreprise russe d'Alexeï Mordachov – et donc réduire cette possibilité à néant ou bien encore se

servir de ces possibles dans une perspective stratégique de négociation de façon à augmenter les coûts symboliques de transaction– ainsi Arcelor en évoquant la possible fusion avec le russe a-t-il vu son action monter et valoriser ainsi son potentiel stratégique. De la même façon le renoncement du russe éconduit devrait lui valoir une indemnité de 140 millions d’euros. Ce qu’il ressort en dernière analyse est de l’ordre du jeu et de l’espace de jeu dans lequel, même si les règles du jeu sont formalisés –celles-ci ne clôturent jamais l’ensemble des possibles à travers lesquelles se déploient les formes organisationnelles, mais les contraignent. La configuration de l’espace devient dès lors un espace dynamique, ou plusieurs forces et plusieurs logiques rentrent en jeu et ou la forme prise par ces rapports relationnels reconfigurent le champ des possibles tout en reléguant certaines possibilités dans le monde de l’inexistant. Ainsi il faut considérer l’espace comme un espace dynamique créant lui-même ses propres formes organisationnelles mais qui en se déployant dans cet espace élimine toute autre configuration possible, la nouvelle configuration n’étant finalement qu’une parmi des milliers de possibles chaque forme s’imposant structurant le réel par rapport à un monde utopique des possibles, dans lesquelles les multiples formes écartées sont reléguées dans l’inexistant.

Certaines formes finissent donc par s’imposer et structurer ainsi tout l’espace des possibles, tout en occultant les autres formes possibles écartées. L’émergence de formes organisationnelles est donc toujours un processus de l’histoire en train de s’actualiser et de se déployer, mais dans un espace sans cesse dynamique. Ainsi paradoxalement une nouvelle forme qui s’impose ou qui émerge déforme et modifie l’espace duquel elle émerge et transforme elle-même cet espace signifiant, de la même façon qu’a opéré l’émergence de la production du bronze et du fer faisant basculer les sociétés humaines du néolithique à l’âge du fer, avec des mutations sociales considérables, la révolution du charbon et de la maîtrise de l’énergie a permis l’ère industrielle ou encore l’invention de l’écriture qui a marqué le passage de la préhistoire à l’histoire. On ne peut pas ne pas faire référence ici à Bourdieu et à sa capacité de saisir la phénoménologie sociale : « Une grande firme déforme tout l’espace économique –lui conférant une certaine structure. Dans le champ scientifique, Einstein, telle une grande firme, a déformé tout l’espace autour de lui. Cette métaphore einsteinienne à propos d’Einstein signifie qu’il n’y a pas de physicien, petit ou grand à Brioude ou à Harvard qui n’ait été touché, bousculé, marginalisé par l’intervention d’Einstein, de même qu’une grande firme qui abaisse ses prix rejette hors du champ économique toute une population de petits entrepreneurs»<sup>9</sup>, de la même façon qu’une ligne de TGV supprime les espaces naturels en se déployant ou bien encore que l’avion l’automobile ont transformé historiquement notre espace temps.

#### **4. Topie – utopie – dystopie – hétérotopie – paratopie - intopie**

La notion de forme organisationnelle s’articule donc fortement avec la notion d’espace et de rapport à l’espace. Cinq termes issus de la notion d’espace (topos en grec) me semblent ici importants de déployer pour occuper l’espace de la réflexion concernant les formes organisationnelles. Göran Senenson<sup>10</sup> distingue à la suite de Greimass quatre notions importantes

---

<sup>9</sup> Pierre Bourdieu, Les usages sociaux de la science, pour une sociologie clinique du champ scientifique, INRA éditons, oct 1999, coll. Sciences en question, p. 16-17.

<sup>10</sup> SONNESSON Göran, du corps propre à la grande route, Quelques finesses de l’esprit de géométrie in Bulletin du Groupe de recherches sémio-linguistiques, 18, 1981 p.. 31-42

se référant à l'espace les notions de topique, d'utopie, d'hétérotopie, de paratopie à laquelle rajouter la notion de dystopie qu'il me semble important de visiter si l'on envisage de mettre en relation la notion de formes organisationnelles et de son rapport avec l'espace.

On le sait le terme d'utopie fait référence à l'œuvre de Thomas More *L'utopie* ou *Le Traité de la meilleure forme de gouvernement*. (1516), terme forgé par lui à partir du grec ou-topos c'est-à-dire qui n'a pas de lieu mais qui évoquait également la notion de société idéale, utopia étant une île imaginaire où les habitants vivaient dans une société idéale. Par rapport à cet endroit imaginaire idéal, certains auteurs ont imaginés des mondes imaginaires totalitaires, tels que Orson Wells avec 1984 et son big brother, mondes plus du tout idéaux mais terrifiants, totalitaires et oppressifs, et l'on a appelé ces mondes imaginaires mais anti-idéal des dystopies<sup>11</sup>, pour contrebalancer la vision idéale de l'utopie. Il y a dans les organisations des utopies et des dystopies certaines qui sont en jeu dans leur imaginaire leur culture et leur idéologie qui peuvent finir par basculer dans la réalité et devenir topique. Laing avait ainsi prévu par exemple en analysant l'imaginaire allemand la montée du 3<sup>e</sup> Reich et les atrocités du nazisme. Les utopies ou les dystopies (la volonté hégémonique de certaines grandes firmes multinationales de dominer et de contrôler entièrement les marchés n'est-elle pas une dystopie... ?) sont des projections imaginaires des organisations et des hommes qui peuvent finir par prendre forme dans la réalité.

Autrement dit une organisation est toujours d'une certaine façon le produit symbolique de conceptions, façon de penser, de se produire, de se présenter ou se représenter et donc de créer un espace imaginaire symbolique mais qui à travers des catégories sémantiques signifiantes deviennent un ordre réel Certains sociologues des années soixante faisaient remarquer que l'on ne devait pas parler de l'aliénation de l'homme à la machine, mais de l'aliénation que certains hommes faisaient subir à certains autres en les assouvissant à la machine.

La lecture de rapports d'activité fait rapidement apparaître comment l'organisation se présente et se représente, et finalement crée les conditions de sa propre mise en scène. Ainsi dans tel rapport verra-t-on surtout des bâtiments et des machines, propre à une culture d'ingénieur, dans tel autre on déclinera surtout les produits, propres à une vision marketing, dans tel autre on verra surtout des hommes et des femmes propre à une dimension ressources humaines, dans telle autre encore on ne verra que le PDG fumant son cigare ou dans tel autre un staff directorial, évoquant une morphogénèse sociale légitime de l'organisation. Tout ces éléments sémiotiques font partie des images de l'entreprise donnée à voir et dont elle se représente de façon idéale dans un miroir narcissique, en ayant bien sûr des stratégies de séduction vis-à-vis de leur publics.

Mais ces indices font partie des mises en forme culturelles et la façon dont les instances légitimes se donnent à voir et à penser. Nous sommes là dans des processus de construction symboliques d'images et de langage, de dénomination et de taxinomie, de codes et de signes de dispositifs sémiotiques signifiants (zones autorisées, interdites, sécurités) qui engagent les agents dans des dispositifs structurés et qui transforment l'identité même des personnes en classes d'agents fonctionnelles (ouvriers, policiers, cadres, secrétaires, infirmiers, agents de sécurité, directeur d'agence..., dans des logiques d'actions qui sont surtout et avant tout des catégories symboliques. On ne peut pas donc ignorer la prégnance des formes symboliques en oeuvre dans les organisations.

---

<sup>11</sup> nous remercions notre collègue Sylvie Lainé Cruzel pour nous avoir initié à ce concept.

De la même façon les valeurs énoncées – compétitivité, réactivité, souplesse, cercle de qualité, normes iso, management - créent des structures langagières qui in fine orientent les processus d'actions et créent de véritables schèmes socio-organisationnels pour reprendre le concept piagétien. Rappelons ici l'importance des valeurs dans la forme culturelle des entreprises et que ce sont les trois valeurs fondamentales de liberté d'égalité et de fraternité qui a crée l'espace républicain. Il y a donc également un espace mythique et fondateur à l'intérieur de chaque organisation qui concerne aussi cette dimension symbolique, l'espace des idées, des images, des représentations, des connaissances, l'instance noologique, pour reprendre l'expression d'Edgar Morin<sup>12</sup> qui s'ancre dans la réalité des espaces sociaux. – nous préconisons le terme d'intopie pour montrer comment le champ symbolique des idées s'incarne dans la construction de la réalité et pour bien montrer aussi que la communication n'est pas une utopie mais bien une intopie c'est à dire qui prépare et agit sur les instances de réalisation et de mise en forme topique dans l'espace physique et social. « La communication n'est pas tellement échange d'information, elle est surtout préparation au changement » nous dit Mucchielli.

Par opposition la notion de topique reflète elle la notion d'ancrage dans la réalité de l'espace de dispositifs sociaux et comme nous l'avons vu les formes organisationnelles se déploient dans cet espace topique, une mise en espace qui en quelque sorte s'actualise dans un espace ou dans un champ. Ce champ ou cet espace n'est jamais homogène et toujours hétérogène d'où l'idée chez Senenson d'hétérotopie pour montrer qu'un espace est toujours différencié, articulé. Ainsi dans une école par exemple il y a au sein de l'espace école une hétérotopie c'est à dire plusieurs lieux se juxtaposant pour former une forme organisationnelle ; cours de récréation, salles de classes, réfectoire, terrains de sport, bureau du directeur, salle de réunions etc. De la même façon les formes organisationnelles sont toujours hétérotopiques et différencient ainsi physiquement les agents sociaux ainsi que les pratiques sociales. Mais les espaces sociaux sont toujours des espaces sémiotiques et même si l'on quitte le monde physique et matériel des espaces architecturaux (cour, classes, réfectoires pour l'école - scène gradins pour le théâtre...) et que l'on s'intéresse à des espaces virtuels tels que le site zazieweb, on voit là encore que l'espace électronique est organisée en lieux hétérotopiques (chat littéraire, almanach poétique, petite édition, espace édition, espace communautaire..) et que l'espace organisationnel est forcément un espace sémiotique du signifiant et du signifié. Il y a donc à l'intérieur des formes organisationnelles une véritable architecture sémiotique qui correspond à des catégories différenciées et qui structurent elles mêmes ces formes organisées. Enfin le terme de paratopie - à coté du lieu - différencie également le rapport du lieu par rapport à son environnement mais en indique également les limites et les clôtures. Cette perspective paratopique est intéressante pour analyser la dimension que finalement l'organisation peut avoir avec son environnement immédiat et les perspectives stratégiques de positionnement. La fusion probable de gaz de France et de Suez crée un nouvel espace stratégique du à l'alliance entre ces deux grands groupe, mais rétrécit du même coup considérablement l'espace stratégique d'EDF. Dans sa page économique le progrès titrait : EDF un colosse fragilisé, pour bien montrer que finalement toute alliance est aussi une reconfiguration de l'espace stratégique. Les formes organisationnelles se déploient ainsi également et surtout à partir d'une position dans un espace et des opportunités stratégiques que leurs confèrent cette position. A ce titre et ce sera la dernière idée que je développerai ici, les formes

---

<sup>12</sup> MORIN Edgar, La méthode t.4. Les idées leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation, Seuil, Saint Amand, 1991, 262 pages

organisationnelles sont aussi des formes cybernétiques, c'est-à-dire qu'elles se structurent et s'organisent en fonction des réponses et des retours d'information de leur formes d'action sur l'environnement, qui constituent soit des opportunités (avancées) soit des menaces (retrait et fermeture ou clôture) et qui agissent en retour sur leur formes organisationnelles. En ce sens toute forme organisationnelle est toujours la résultante et l'aboutissement de possibilités stratégiques organisationnelles dans sa relation avec un environnement en un temps et un espace donné.

## **Bibliographie**

ARDOINO, DUBOST, LEVY, GATTARI, LAPASSADE, LOURAU, MENDEL : L'intervention institutionnelle, petite bibliothèque Payot, 1980, 316 p.

BAKIS Henry, Les réseaux et leurs enjeux sociaux, PUF, coll. Que-sais-je ?, Vendôme, 1993, 127

BARONCELLI Alessandro, FROEHLISSER Thomas, L'enchevêtrement des formes organisationnelles, marchés, hiérarchies, réseaux, Actes du colloque perspectives en management stratégique, VII conférence internationale de management stratégique, Louvain, 1998, <http://www.strategie-aims.com/actes98/papiers/BARONCE2.pdf>

BERGSON Henri, La pensée et le mouvant, Quadrige/ PUF, Vendôme, 1998, 291 p.

BERTRAND Yves, Culture organisationnelle, Presses de l'université du Québec, Télé-Université, Montmagny 1991, 211 p.

BOURDIEU Pierre, ce que parler veut dire, l'économie des échanges linguistiques, Fayard, 1993, 243 p.

BOURDIEU Pierre, Les usages sociaux de la science – Pour une sociologie clinique du champ scientifique, INRA éditions, coll. Sciences en questions, 1999, 79 p.,

BOURDIEU Pierre, Raisons pratiques, sur la théorie de l'action, Le Seuil, coll. Essais, 1996, 246 p.

CENTRE DE SOCIOLOGIE DE L'INNOVATION, introduction de Bruno Latour, Ces réseaux que la raison ignore, L'Harmattan, logiques sociales, 1992, 246 p.

DELATTRE Pierre, Système, structure, fonction, évolution, essai d'analyse épistémologique, Maloine éditeur, 2<sup>o</sup> édition, Paris 1985, 183 p.

DUPUY Jean-Pierre, Ordres et désordres, Enquête sur un nouveau paradigme, Me Seuil, coll. La couleur des idées, Tours, Avril 1990, 278 p

DURAND Daniel, La systémique, PUF, coll. Que sais-je ?, Vendôme, nov. 1983,

ENRIQUEZ Eugène, l'organisation en analyse, PUF, sociologie d'aujourd'hui,

ESCAFFRE Jean-Pierre, Forces et limites des "réseaux" en politique et ailleurs – les réseaux structurent la militance contemporaine qui sont-ils ? [http://www.passerelleco.info/article.php3?id\\_article=468#nb4](http://www.passerelleco.info/article.php3?id_article=468#nb4)

FRIEDBERG Erhard, Le pouvoir et la règle, Dynamiques de l'action organisée, Le Seuil, coll. Sociologie, Mayenne, Avril 1993, 384 p.

GARDES ERIZE Nathalie Economie des coûts de transaction, Economie des compétences : Un débat théorique pour une interprétation des alliances du secteur bancaire  
[http://www.univ-pau.fr/IAE-CREG/IMG/pdf/Economie\\_des\\_couts\\_de\\_transaction\\_Economie\\_des\\_competences.pdf](http://www.univ-pau.fr/IAE-CREG/IMG/pdf/Economie_des_couts_de_transaction_Economie_des_competences.pdf)

GIDDENS Anthony, La constitution de la société, PUF

GIRAUD Claude, L'action commune, Essai sur les dynamiques organisationnelles, L'harmattan, coll. logiques sociales, Langres, 1993, 267 p.

GOFFMAN Erving, La mise en scène de la vie quotidienne, 1. La présentation de soi, Les éditions de minuit, coll. Le sens commun, Lonrai, 1987, 251 p.

GOFFMAN Erving, Les rites d'interaction, Les éditions de minuit, coll. Le sens commun, Lonrai, 1993, 230 p.

GUIMELLI charles (sous la direction de), Structures et transformations des représentations sociales, Delachaux et Niestlé, Textes de base en sciences sociales, 1994, 277 p.

HAZEBROUCQ Jean-Marie et BADOT Olivier, Le management de projet, PUF, coll. que sais-je, N°3059, 2° édition 1997, 128 p.

KÖHLER WOLFGANG, psychologie de la forme, Gallimard, nrf, collection idées, 1966, 373 p.

LEROI-Gourhan, Milieu et technique, Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui, 1992, 469 p.

JOST Samy, La théorie des coûts de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE  
<http://www.unige.ch/ieug/Jost.pdf>

MAGGI Bruno, De l'agir organisationnel, un point de vue sur le travail, le bien-être, l'apprentissage, Octares éditions, Toulouse, 1993, 261 p.

MARION Gilles, Les images de l'entreprise, Les éditions d'organisation, Artigues-près-Bordeaux, 1989, 156 pages

MELESE Jacques, Approches systémiques des organisations, vers l'entreprise à complexité humaine, Editions hommes et techniques, Ligugé, 1983, 156 p.

MENARD Claude, le pilotage des formes organisationnelles hybrides, Revue économique, 1997, vol. 48, numéro 3, pp. 741-750

MERCURE Xavier, Citroën une nouvelle culture d'entreprise, Les éditions d'organisation, Alençon, 1989, 127 p.\*

MORIN Edgar, La méthode t.4. Les idées leur habitat, leur vie, leurs mœurs, leur organisation, Seuil, Saint Amand, 1991, 262 pages

MORIN Edgar, LE MOIGNE Jean-Louis, L'intelligence de la complexité, L'Harmattan, Coll. Cognition et formation, 1999, 329 p.

MIGUELEZ Roberto, Les règles de l'interaction, Essais en philosophie sociologique, Les Presses de l'Université de Laval, Québec, 2001, 344 p.

NEAU Jean-Michel, Cnam, fiches de lecture du livre « les nouvelles formes organisationnelles, études cordonnées par Michel Rainelli, Jean Lic Gaffard, Alain Asquin, éditions economica, 1995,  
[http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/rainelli\\_etc.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/rainelli_etc.html)

PAGES Max, Bonetti Michel, DE GAULEJAC Vincent, DESCENDRE Daniel, L'emprise de l'organisation, Desclée de Brouwer, Coll. Sociologie clinique, Lonrai, 1998, 300 p.

PEMARTIN Daniel, l'entreprise vue par ses salariés, systèmes de valeurs, stéréotypes, mythes, rumeurs, Les éditions d'organisation, 1990, 220 p.

PLANE Jean-Michel, Théorie des organisations, Dunod, 2002, 123 p.

SCHWEBIG, Les communications de l'entreprise, au delà de l'image, McGraw-Hill, coll. stratégie et management, Bayeux, 1988, 170 pages.

SERYEX Hervé, Le big bang des organisations, quand l'entreprise, l'état les régions entrent en mutation. Calmann Lévy, Janvier 1993, Saint Amand montrond, 342 p.

SONNESSON Göran, du corps propre à la grande route, Quelques finesses de l'esprit de géométrie *in* Bulletin du Groupe de recherches sémio-linguistiques, 18, 1981 p. 31-42

MARCH J-G, SIMON H-A, Les organisations, Dunod, coll. Systémique, Paris, 1964

THEVENET Maurice, La culture d'entreprise, PUF, coll. Que-sais-je ?, N°2756, Vendôme, 1994, 127 p.

TOFFLER Alvin, Les nouveaux pouvoirs, savoir, richesse et violence à la veille du XXI<sup>e</sup> siècle, Fayard, 1991, 658 p.

WATZLAWICK Paul, sous la direction de, l'invention de la réalité, contributions au constructivisme, le seuil, 1988, 373 p.

WILDEN Anthony, système et structure, Boréal express, Montréal, 1983.

WINICOTT D.W., jeu et réalité, Gallimard, coll. folio essais, 2002, 276 p.